

如何激励知识型员工？PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/268/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E6\\_BF\\_80\\_E5\\_c67\\_268577.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/268/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_BF_80_E5_c67_268577.htm) 知识型员工的特点在于他们的工作成果常常以某种思想、创意、技术发明或管理创新的形式出现，无法直接测量和评价。知识型员工较之一般员工更有思想，也更为看重老板的承认与鼓励。知识型员工大多是企业各部门甚至是企业高层的中坚力量，因此，对知识型员工的激励非常重要。知识型比普通员工有更高层次的追求。中国人民大学张望军、彭剑锋教授在对300名知识型员工进行问卷调查的基础上，比较、分析得出中国知识型员工的激励因素排序为：工资报酬与奖励、个人的成长与发展、有挑战性的工作、公司的前途和有保障与稳定的工作。中国科技大学郑超、黄攸立两位学者对426名知识型员工的问卷调查与分析，得出国有企业知识型员工的激励因素排序为：提高收入、个人发展、业务成就和工作自主。浙江大学管理学院杨春华博士经过对七家从事软件、通信等高科技企业中的研发人员进行调查研究发现，名列前五位的激励因素是个人成长与发展、报酬、有挑战性和成就感的工作、公平、福利与稳定。综上不难看出，知识型员工注重三大因素：心情、成就和薪酬。许多人下海创业、辞职、跳槽无非是“心情愉快，事业有成，薪酬颇丰”中有一部分偏离了自己的期望值。其中有一点离期望值差距较大，就足以令知识型员工流动，改换门庭或另起炉灶。因此，激励知识型员工主要应从这三方面入手。心情愉快知识型员工大多个性突出，不会趋炎附势，不惧怕权势。由于知识型员工掌握着特殊专业知识

和技能，可以对上级、同级和下级产生影响，因此，传统组织层级中的职位权威对他们往往不具有绝对的控制力和约束力。企业领导人对他们的承认、尊重、信任和授权，是知识型员工心情愉快的基础。自古谋士无不将“一等为帝师，二等为帝友，三等为帝臣”奉为圭臬，首先看中的就是企业对自己的尊重与信任。诸葛亮的出山，正是由于年长于他的刘备礼贤下士，将其奉为老师：“玄德待孔明如师，食则同桌，寝则同榻终日共论天下之事。”刘备的行为引起关张二人不悦，认为“孔明年幼，有甚才学？兄长待之太过。又未见他真实效验”，刘备不为所动，坚持认为“吾得孔明，犹鱼之得水”。这就是为什么诸葛亮会“鞠躬尽瘁，死而后已”。无独有偶。吴国重要谋士周瑜也是受到同样礼遇的。孙权之母吴太夫人临终时嘱咐孙权说：“汝事子布、公瑾以师傅之礼，不可怠慢”。周瑜对蒋干说：“大丈夫处世，遇知己之主，外托君臣之义，内结骨肉之恩，言必行，计必从，福祸共之”，即使说客云集，“安能动我心”。知识型员工在工作中除了要有相对的独立性，还要有良好的协作精神。团队成员的和谐与否，也是影响知识型员工心情不可忽视的因素。袁绍的谋士团队矛盾重重，“田丰刚而犯上，许攸贪而不智，审配专而无谋，逢纪果而无用。此数人者，势不相容，必生内变”，许攸的出走投奔曹操，就是因为“企业主”不信任、团队的不和谐导致的。许攸遭到袁绍“汝与曹操有旧，想今亦受他财贿，为他做奸细”的训斥后，说“忠言逆耳，竖子不足与谋！吾子侄已遭审配之害，吾何颜复见冀州之人乎！”。知识型员工从事的大多为创造性劳动，知识型员工更倾向于拥有宽松的、高度民主自主的工作环境。他们

重视相互尊重及和谐的工作环境，并希望在工作中得到足够的支持。所以激励知识型员工的另一个方面，要注重为他们提供和谐的工作环境，及时发现团队中不和谐因素，并予以消除。事业有成知识型员工非常重视自身价值的实现，他们渴望看到工作的成果，期待自己的工作更有意义并对企业和社会有所贡献。他们注重他人、组织及社会的评价，强烈希望得到社会的认可和尊重。因此，在知识型员工的激励结构中，成就激励和精神激励的重要性远大于金钱等物质激励。张松虽然被旧主刘璋重用，但是“刘季玉虽有益州之地，稟性暗弱，不能任贤用能；加之张鲁在北，时思侵犯，人心离散，思得明主”，根本不能保证自己所代表的部分益州势力的利益，同时也不能确保益州的平安，势必很快就会被其他割据势力所吞并。因此他决定另择新主，最后选定刘备。知识型员工由于具有特殊的知识，他们有能力接受新工作、新任务的挑战，拥有职业选择权。一旦现有工作没有足够的吸引力，或缺乏充分的个人成长机会和发展空间，为了保证获得持续的成就感，他们会很容易地转向其他公司，寻求新的职业机会。“良臣择主而事”，不但要求自己和企业主的世界观、价值观相近，还需看企业主是否有能力让自己事业有成。知识型员工出于自我实现的需求，渴望获得持续性成就，通常具有挑战环境、挑战自我的强烈欲望。他们通过不断学习，思考，为随时可能到来的新任务做好各方面的准备。所以企业内部职务的提升，可在一定程度上激励知识型员工。在企业关键时刻，赋予知识型员工重任，“翁格玛利”效应（对人进行积极的心理暗示有利于其挖掘自身潜力，编者按）可以促使受激励者变压力为动力，快速适应岗位需要。

刘备领兵七十余万讨伐东吴为关公复仇时，一路上势如破竹，“江南诸将无不胆寒”。此时陆逊临危受命，被孙权拜为大都督，统掌“六郡八十一州兼荆楚诸路人马”，直接被赋予国家安危的重任，压力巨大。从《三国演义》来看，陆逊尽管职位不低，在吕蒙“白衣渡江”袭取荆州时也显示出过人的智谋，但被赋予如此重任，对自己来说无疑需要完成自我超越。陆逊变压力为动力，率军“火烧连营七百里”，为企业交出了完美的答卷，也完成了个人的一次蜕变。“守江口书生拜大将”堪称知识型员工职位激励成功的典范。薪酬颇丰 美国《财富》杂志在1999年度评为美国工作环境最佳的100家公司的雇员中做了一次“为什么你留在现在的公司”的调查，得到的答案五花八门。然而，最令人吃惊的就是没有任何人提到“钱”这个因素。尽管薪酬对知识型员工来说已不是最重要的激励因素，但是它对于吸引和留住知识型员工仍然有一定的价值，对知识型员工来说薪酬是衡量自我价值的尺度。它既是企业对其工作能力和成绩的肯定，更是社会地位的表示，它能满足许多知识型员工高层次的需求。目前发达国家企业普遍推行一种称为“全面薪酬战略”的薪酬支付方式，即公司将支付给雇员的薪酬分为“外在”的和“内在”的两大类，两者的组合即为“全面薪酬”。“外在的薪酬”主要为员工提供的可量化的货币性价值：“内在的薪酬”则是指那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值。比如，对工作的满意度，为完成工作而提供的各种便利工具，培训的机会，提高个人名望的机会，吸引人的公司文化，良好的人际关系，相互配合的工作环境，以及公司对个人的表彰、谢意等。这种薪酬战略，可满足知识

型员工的薪酬需求。《三国演义》中曹操对关公采取的就是全面薪酬战略：答应关公土城约三事中“二嫂处请给皇叔俸禄养赡”的要求：“既到许昌，操拨一府与关公居住”：“操引关公朝见献帝，帝命为偏将军”、“表奏朝廷，封云长为汉寿亭侯，铸印送关公”；金银、美女、战袍相赠；三日一小宴，五日一大宴；赠送当时顶级交通工具赤兔马。曹操的全面薪酬战略是成功的，关公多次提到“深感丞相厚意”、“吾固知曹公待吾甚厚”。虽然关公的世界观决定了他要离开曹操，但是关公斩颜良、诛文丑和华容道“义释曹操”，说明了曹操全面薪酬战略给关公留下了极为深刻的印象。

吸引人的公司文化，良好的人际关系，相互配合的工作环境，以及公司对个人的表彰、谢意等。这种薪酬战略，可满足知识型员工的薪酬需求。《三国演义》中曹操对关公采取的就是全面薪酬战略：答应关公土城约三事中“二嫂处请给皇叔俸禄养赡”的要求：“既到许昌，操拨一府与关公居住”：“操引关公朝见献帝，帝命为偏将军”、“表奏朝廷，封云长为汉寿亭侯，铸印送关公”；金银、美女、战袍相赠；三日一小宴，五日一大宴；赠送当时顶级交通工具赤兔马。曹操的全面薪酬战略是成功的，关公多次提到“深感丞相厚意”、“吾固知曹公待吾甚厚”。虽然关公的世界观决定了他要离开曹操，但是关公斩颜良、诛文丑和华容道“义释曹操”，说明了曹操全面薪酬战略给关公留下了极为深刻的印象。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)